

Entrevista a Nuria Chinchilla, mejor directiva del año

# «La familia sólo funciona en plural»

Es evidente que el hogar y la familia ocuparán siempre un puesto central en la vida de la mujer; sin embargo, esto no excluye la posibilidad de ocuparse en otras labores profesionales.

Contraponer la vida social de la mujer a su vida familiar parece ser totalmente inoportuno en nuestros días. Pero la solución conlleva equilibrar la balanza. Un difícil reto si no se tiene en cuenta la magnitud de los pesos





«En la vida actuamos como malabaristas chinos con varios platos al aire, pero no nos damos cuenta de que sólo uno de los platos es de porcelana, y ése es la familia»

Las mujeres que acceden a puestos de responsabilidad son una minoría respecto a los hombres que ocupan esos mismos puestos. Muchas de ellas copian los roles masculinos en la dirección, dejando sucumbir su esencia femenina. ¿Qué mecanismos de 'defensa' han de adquirir para impedirlo?

Para no caer en este mimetismo reduccionista, las mujeres hemos de utilizar nuestro sentido común y subrayar nuestro lado femenino, caracterizado por el particular modo de ver la realidad y de enfocar los problemas anticipando las consecuencias de las distintas alternativas. Sólo así seremos realmente los agentes de cambio que las estructuras empresariales requieren hoy en día. Pero sin duda y gracias al hombre, podemos ser más completas. Se trata de aprender su visión a largo plazo, el análisis previo a la decisión, la concentración absoluta en el tema y su fijación por el impacto económico.

### Complementariedad

¿Qué aporta una mujer a la dirección de una empresa? ¿De qué manera la enriquece?

Parece que las organizaciones de hoy en día, que quieren retener el talento de los mejores profesionales, están demandando un estilo más "femenino" de gestión. Las mujeres aportan, junto a la feminidad, un amplio abanico de valiosas actitudes: inteligencia emocional, pragmatismo, intuición, empatía, tesón, capacidad de síntesis y de trabajo en equipo, solvencia para delegar otorgando autonomía... Todo ello son cualidades necesarias para cualquier equipo directivo.

¿De qué manera ayuda a los hombres el convivir junto a la mujer en la dirección empresarial?

En el punto medio está la virtud. Todo lo que sea sobrepasar las competencias de las que hemos hablado supone una debilidad que acaba siendo un vicio. Por un lado, la mujer ha de aprender a no dejarse llevar por las emociones y evitar caer en el maternalismo negativo que impida a sus colaboradores afrontar su responsabilidad. Por otro, ha de controlar la "sobre-reacción", esa dureza, superior a la del varón, cargada de agresividad.

¿Qué aprenden de ellas?

Los hombres pueden aprender de las mujeres nada o todo. En la diversidad, los complementarios pueden aprender los unos de los otros, pero sólo si ambos lo desean. Todo ha de empezar por valorar las diferencias de la otra parte.

¿Cuál podría ser el comodín para que la sociedad, la empresa y la política no dejen de recibir el valor añadido de las cualidades propias del sexo femenino?

La gran asignatura pendiente es la reducción de la jornada laboral con flexibilidad de horarios para mandos intermedios y directivos, profesionales liberales y sus secretarías. Hemos de acabar con el vicio adquirido de las jornadas laborales eternas. Para ello se requiere un cambio de estilo de dirección que pase de la dirección por tareas y presencia a la dirección por objetivos y responsabilidad. En mi opinión, tenemos que apostar por el horario europeo.

Paul Valery hablaba de la "multiplicación de los solitarios" en la sociedad. Ahora los solitarios se multiplican en las empresas y en las familias, resultado del individualismo

y de la falta de compromiso que invade nuestra cultura.

¿En qué momento de tensión se encuentran las mujeres directivas en la relación empresa-familia? ¿Cómo pueden relajar esta tensión?

Hoy en día, muchas mujeres han entrado en el "mercado" de los directivos pensando que su carrera profesional es el centro de su vida. Es por ello que encontramos mujeres solteras o casadas sin hijos, en parte consecuencia de que aún trabajamos en empresas pensadas por varones del siglo pasado: el padre de familia trae los recursos a casa y dedica jornadas eternas a la empresa, mientras la madre cuida el hogar y la prole. Un esquema del pasado que ya no es aplicable ni realista a las necesidades actuales. Hoy en día aún muchas empresas siguen este modelo mecanicista, que instrumentaliza a los empleados y no les permite desarrollar su papel de padres.

Hay que diferenciar entre éxito subjetivo y éxito objetivo. Concentrarnos en el 1º es la vía para relajar tensiones que de otro modo se presentan insuperables. Esto supone priorizar con nuestra sabiduría los distintos ámbitos de nuestra vida.

### Un techo de cristal

Las que llegan a la cima empresarial, o son mujeres en las que se dan unas circunstancias que les permiten ser esas "supermujeres", o bien se les ha roto la familia o han renunciado a tenerla —un precio excesivamente costoso. Pero esta elite se resiente porque su vida de triunfadoras les exige renunciar a lo que es fundamental para una madre: el >>>

Hay que diferenciar entre éxito subjetivo y éxito objetivo. Concentrarnos en el primero es la vía para relajar tensiones que de otro modo se presentan insuperables. Esto supone priorizar con nuestra sabiduría los distintos ámbitos de nuestra vida



cuidado y atención de la familia. ¿Cómo pueden recompensar a la familia? ¿De qué modo pueden aportar esa falta?

Trabajar fuera de casa supone un enriquecimiento personal y familiar. El reto está en saber gestionar el tiempo y el estrés que produce para que no afecte de manera negativa a las relaciones familiares. No se trata de cantidad, sino de calidad, siempre con un mínimo de cantidad; el día tiene muchas horas: una empresa flexible permite librar el fin de semana y los días laborables desayunar con los hijos, alguna vez comer y, sobre todo, cenar. El tiempo que se pase junto a ellos ha de ser un tiempo de calidad en el que nos entreguemos en cuerpo y alma, transmitiendo nuestro afecto y criterios para ir conformando un carácter maduro.

El filósofo Alejandro Llano asegura que el entorno familiar, el más genuino y entrañable, aparece como un naufrago perdido en un mundo complejo.

¿Cómo pueden volver a encontrar las mujeres su papel?

Es necesaria una reflexión personal sobre cuál es la misión única e irreplicable de cada hombre y de cada mujer. Es necesario distinguir los roles en los que cada mujer es absolutamente imprescindible (esposa, madre, hermana, hija) y cuáles no. A partir de ahí, se trata de gestionar el tiempo persiguiendo las metas necesarias sin abandonar las más vitales.

### La familia sólo funciona en plural

La etapa de la vida en la que un hombre y una mujer pueden rendir al máximo en su trabajo coincide con los años fértiles de la mujer. Descargar sobre ella el papel fundamental del cuidado de los hijos, puede resultar para el hombre un arma de doble filo. ¿Cómo las mujeres pueden ayudar a los hombres a encontrar esa complementariedad?

Ni ellos han de perderse esa oportunidad, ni las mujeres deben permitir minusvalorar el papel fundamental del padre; necesitan su apoyo material y moral. La mujer ha de introducir, para hacer de padre, al marido desde el mismo momento de la concepción. Ahí surge una materia común entre ambos: el crecimiento personal de los cónyuges y la educación de los hijos.

Haciendo de padre o de madre desarrollamos unas competencias indispensables en la empresa: iniciativa, paciencia, capacidad de escucha, etc. Es un campo en el que desarrollar las "metacompetencias": prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

En la familia cultivamos relaciones más humanas y que luego trasladamos al ámbito laboral. Los padres, como instructores del hogar, son los verdaderos agentes humanizadores de la sociedad.

No son pocas las mujeres que se dan cuenta de que lo que a su marido verdaderamente le "interesa" es triunfar en la vida profesional. La vida de sus maridos cada vez está más sometida a un ritmo de trabajo frenético, comidas, cenas, viajes... Todo lleva a una incomunicación casi total en casa. ¿Cómo cree que el hombre ha de plantearse este reto?

Muchos directivos, y cada vez más, también directivas, aún no son conscientes que en la vida actuamos como malabaristas chinos con varios platos al aire, pero no nos damos cuenta de que sólo uno de los platos es de porcelana, y ése es la familia. Hay que mimarla, y un buen modo de hacerlo es acordar actividades conjuntas con el cónyuge y los niños. Hemos de conseguir cerrar agendas, apagar el móvil y dejar los problemas en el ascensor, cambiar el chip mental para entrar en el terreno familiar de lleno.

Cuando se llega a casa, es tiempo de disfrutar de las relaciones familiares y de cortar el círculo de estrés generado a lo largo del día. La consecuencia será una vida lograda. Pero si solamente estamos en casa para recuperar energías y no las damos, la rigidez de nuestras estructuras de trabajo se comerán a la familia.

*Laia García*



En esta revista:

A Fondo: Dirigir empresas con sentido cristiano.

Es Noticia: Coloquio de Ética